

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus pada RSUD Pandan Arang Boyolali dan RSUD Kota
Semarang)**



SKRIPSI

Diajukan Untuk Tugas Dan Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Disusun Oleh:

FARISA HARDHIYANI
B 200130296

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2017**

HALAMAN PERSETUJUAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

“ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT DENGAN
MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* (Studi Kasus Pada RSUD Pandan
Arang Boyolali dan RSUD Kota Semarang)”

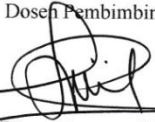
Yang Ditulis Oleh:

FARISA HARDHIYANI
B 200130296

Penandatanganan berpendapat bahwa skripsi tersebut telah memenuhi syarat untuk diterima.

Surakarta, 12 April 2017

Dosen Pembimbing


(Andy Dwi Bayu Bawono, S.E., M.Si., Ph.D)

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Surakarta


(Dr. Triyono, S.E., M.Si)

HALAMAN PENGESAHAN

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT DENGAN
MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* (Studi Kasus Pada RSUD
Pandan Arang Boyolali dan RSUD Kota Semarang)**

Yang Ditulis Oleh:

FARISA HARDHIYANI
B 200130296

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Surakarta
Pada Hari Jumat, 7 April 2017
Dan dinyatakan memenuhi syarat

Dewan Penguji :

1. Andy Dwi Bayu Bawono, S.E., M.Si., Ph.D
(Ketua Dewan Penguji)
2. Drs. Atwal Arifin, M.Si., Akt., CA
(Anggota Dewan Penguji 1)
3. Drs. Eko Sugiyanto, M.Si
(Anggota Dewan Penguji 2)



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Surakarta



(Dr. Triyono, S.E., M.Si)

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. A. Yani Tromol Pos I Pabelan Kartasura Telp (0271) 717417 Surakarta
- 57102

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **FARISA HARDHIYANI**
NIM : **B200130296**
Jurusan : **AKUNTANSI**
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* (Studi
Kasus pada RSUD Pandan Arang Boyolali dan RSUD
Kota Semarang)**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya buat dan serahkan ini merupakan hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dan ringkasan-ringkasan yang semuanya telah saya jelaskan sumbernya. Apabila dikemudian hari terbukti dan atau dapat dibuktikan bahwa skripsi hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi apapun dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan atau gelar dan ijazah yang diberikan oleh Universitas Muhammadiyah Surakarta batal saya terima.

Surakarta, 30 Maret 2017

Yang membuat pernyataan,



FARISA HARDHIYANI

MOTTO

*“Barang siapa menempuh suatu jalan untuk mencari ilmu,
maka Allah memudahkannya mendapat jalan ke surga”*

(H.R Muslim)

*“ Sesungguhnya Allah suka kepada hamba yang berkarya dan terampil
(professional atau ahli) Barangsiapa bersusah-payah mencari nafkah untuk
keluarganya maka dia serupa dengan seorang mujahid di jalan Allah Azza
wajalla “ (HR. Ahmad)*

*“Untuk jadi maju memang banyak hambatan. Kecewa semenit dua menit boleh,
tetapi setelah itu harus bangkit lagi”*

(Joko Widodo)

*“Apabila anda berbuat kebaikan kepada orang lain, maka anda telah berbuat
baik terhadap diri sendiri”*

(Benyamin Franklin)

*“Setiap aksi memiliki reaksi, setiap perbuatan memiliki konsekuensi, dan setiap
kebaikan memiliki balasan yang baik”*

(Penulis)

PERSEMBAHAN

Alhamdullilahhirobbil'alamin, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan kemudahan sehingga karya ini dapat diselesaikan. Dengan segenap doa dan usaha kupersembahkan hasil dari perjuanganku selama ini untuk:

- *Bapak dan Ibu yang sangat saya sayangi terimakasih untuk doa, motivasi dan bimbingannya selama ini yang tiada hentinya untukku.*
- *Adikku Fahri Aji Prastyo yang selalu memberikan warna dan keceriaan untuk setiap hariku.*
- *Simbah kakung dan simbah putri serta pakde, budhe, om dan bulik yang selalu memberikan dukungan dan semangat untukku.*
- *Sahabatku dan teman-temanku yang selalu ada disaat suka dan duka.*

ABSTRACT

ANALYSIS OF HOSPITAL PERFORMANCE MEASUREMENT BY USING BALANCED SCORECARD (Case Study in Pandan Arang Boyolali District Hospital and City Hospital Semarang)

The purpose of this study is to compare an evaluation of *Balanced Scorecard* method implementation in measuring the performance between RSUD Pandan Arang Boyolali and RSUD Semarang. This *Balanced Scorecard* is a tool that viewed the hospital performance based on four perspectives namely financial, customer, internal business processes, and learning and growth perspective. This *Balanced Scorecard* method would help both of hospital to develop their performance evaluation system for improving their services.

This study uses RSUD Pandan Arang Boyolali and RSUD Semarang for the case study by using primary and secondary data from 2013 to 2015. This study intend to obtain data relating to the agency's performance measurement with the *Balanced Scorecard* concept.

The result show that the overall performance of RSUD Pandan Arang Boyolali and RSUD Semarang considered sufficient in terms of both financial and non-financial perspectives. However, based on the *Balanced Scorecard* result, RSUD Pandan Arang has a better performance measurement result comparing to RSUD Semarang in term of financially and non financially aspects.

Keywords: *balanced scorecards*, performance measurement, hospital

ABSTRAK

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* (Studi Kasus pada RSUD Pandan Arang Boyolali dan RSUD Kota Semarang)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membandingkan dan mengevaluasi penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja RSUD Pandan Arang Boyolali dan RSUD Kota Semarang ditinjau dari empat perspektif yang ada yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan untuk mengetahui perbedaan tingkat kinerja antara RSUD Pandan Arang Boyolali dengan RSUD Kota Semarang.

Penelitian ini menggunakan studi kasus pada RSUD Pandan Arang Boyolali dan RSUD Kota Semarang dengan mengambil data selama 3 tahun yaitu tahun 2013 sampai dengan tahun 2015. Studi ini dimaksudkan untuk memperoleh data-data instansi yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard*. Data yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum kinerja RSUD Pandan Arang Boyolali dan RSUD Kota Semarang dinilai cukup baik dari segi finansial dan non-finansial. Hasil perbandingan antara kedua rumah sakit secara umum RSUD Kota Semarang dari segi finansial dan non-finansial lebih baik dibandingkan dengan RSUD Pandan Arang Boyolali.

Kata kunci : *balanceed scorecard*, pengukuran kinerja, rumah sakit

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Puji syukur ke Hadirat Allah SWT karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Adapun skripsi ini disusun dengan tujuan untuk memenuhi salah satu syarat dalam rangka menyelesaikan program pendidikan S-1 pada program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta dengan judul: “**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* (Studi Kasus pada RSUD Pandan Arang Boyolali dan RSUD Kota Semarang)**”. Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Rasa terima kasih tersebut terutama ditujukan kepada:

1. Bapak Dr. Triyono, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.
2. Bapak Dr. Zulfikar, S.E., M.Si. selaku ketua program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.
3. Bapak Andy Dwi Bayu Bawono, S.E., M.Si., Ph.D. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan pengarahan, bimbingan dan dorongan selama proses penyusunan skripsi.
4. Bapak Dr. Fatchan Achyani, S.E., M.Si. selaku dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan dalam studi penulis.

5. Segenap dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta yang telah mengajarkan banyak pengetahuan yang sangat bermanfaat bagi penulis serta staf dan karyawan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta yang telah memberikan pelayanan dengan baik.
6. Untuk Bapak dan Ibuku yang selalu mendoakanku, memberiku semangat dan motivasi terimakasih selama ini telah membimbingku. Adikku Fahri Aji Prasetyo dan seluruh keluarga yang selalu memberikan kebahagiaan dan keceriaan disetiap hariku.
7. Sahabat-sahabat ku (Lilis Andriyani, Lilis Astriyani, Nindhita Maharditya, Aniv Putra dan Novianto Indratno) yang dengan sabar memberiku dukungan, semangat, motivasi dan kasih sayang. Teman-teman kelas H angkatan 2013 terasa menyenangkan berjuang bersama kalian.
8. Semua pihak yang telah membantu yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, saran dan kritik pembaca yang bersifat membangun sangat diharapkan.

Wasalamu'alaikum wr. wb

Surakarta, 28 Februari 2017

Penulis

Farisa Hardhiyani

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAKSI.....	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Pembatasan Masalah	7
D. Tujuan penelitian	7
E. Manfaat Penelitian	8
F. Sistematika Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Rumah Sakit	10

A.1. Pengertian Rumah Sakit	10
A.2 Klasifikasi Rumah Sakit	11
B. Pengukuran Kinerja	13
B.1 Pengertian Kinerja	13
B.2 Pengertian Pengukuran Kinerja	13
B.3 Tujuan Pengukuran Kinerja	13
B.4 Manfaat Pengukuran Kinerja	14
C. <i>Balanced Scorecard</i>	15
C.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	15
C.2 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	15
C.3 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	16
C.4 Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	18
C.5 Aspek-aspek <i>Balanced Scorecard</i>	18
D. Penelitian Terdahulu.....	21
E. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	28
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian.....	29
B. Populasi dan Sampel	29
C. Objek Penelitian.....	30
D. Teknik Pengumpulan Data.....	31
E. Metode Analisis Data.....	32
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. RSUD Pandan Arang Boyolali.....	38

A.1 Profil RSUD Pandan Arang Boyolali	38
A.2 Visi, Misi, dan Motto.....	39
A.3 Stuktur Organisasi.....	40
A.3 Jenis Pelayanan dan Fasilitas.....	41
B. Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i>	45
B.1. Perspektif Keuangan.....	45
B.2. Perspektif Pelanggan.....	49
B.3.Perspektif Proses Bisnis Internal	54
B.4.Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	59
C. RSUD Kota Semarang.....	62
C.1. Profil RSUD Kota Semarang.....	62
C.2. Sejarah RSUD Kota Semarang.....	63
C.3. Landasan Hukum Laporan Keuangan	65
C.4. Visi, Misi dan Motto.....	66
C.5. Maksud dan Tujuan Rumah Sakit	67
C.6. Kegiatan Rumah Sakit.....	68
C.7. Nilai-nilai	68
D. Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i>	69
D.1. Perspektif Keuangan.....	69
D.2. Perspektif Pelanggan.....	75
D.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	79
D.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	84
E. Perbandingan Rumah Sakit.....	86

BAB V PENUTUP

A. Simpulan.....	90
B. Implikasi	93
C. Keterbatasan Penelitian.....	93
D. Saran.....	94

Daftar Pustaka

Lampiran

DAFTAR TABEL

	Halaman
RSUD Pandan Arang Boyolali	
A. Perspektif Keuangan	45
1. Tabel 1.1 Rasio Pertumbuhan Pendapatan	46
2. Tabel 1.2 Rasio Perubahan Biaya	47
3. Tabel 1.3 Rasio ROI	49
B. Perspektif Pelanggan	49
1. Tabel 2.1 Akuisisi Pelanggan	50
2. Tabel 2.2 Retensi Pelanggan	51
3. Tabel 2.3 Kepuasan Pelanggan	52
C. Perspektif Proses Bisnis Internal	54
1. Tabel 3.1 Rata-Rata Nilai BOR	55
2. Tabel 3.2 Rata-Rata Nilai ALOS	56
3. Tabel 3.3 Rata-Rata Nilai TOI	57
4. Tabel 3.4 Rata-Rata Nilai BTO	57
5. Tabel 3.5 Rata-Rata Nilai NDR	58
6. Tabel 3.6 Rata-Rata Nilai GDR	59
D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	59
1. Tabel 4.1 Retensi Karyawan	60
2. Tabel 4.2 Peningkatan kapabilitas Karyawan	61

RSUD Kota Semarang

A. Perspektif Keuangan	69
1. Tabel 1.1 Rasio Pertumbuhan Pendapatan.....	71
2. Tabel 1.2 Rasio Perubahan Biaya	73
3. Tabel 1.3 Rasio ROI	74
B. Perspektif Pelanggan	75
1. Tabel 2.1 Akuisisi Pelanggan	75
2. Tabel 2.2 Retensi Pelanggan	76
3. Tabel 2.3 Kepuasan Pelanggan	77
C. Perspektif Proses Bisnis Internal	79
1. Tabel 3.1 Rata-Rata Nilai BOR	80
2. Tabel 3.2 Rata-Rata Nilai ALOS	80
3. Tabel 3.3 Rata-Rata Nilai TOI	81
4. Tabel 3.4 Rata-Rata Nilai BTO	82
5. Tabel 3.5 Rata-Rata Nilai NDR	83
6. Tabel 3.6 Rata-Rata Nilai GDR	84
D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	84
1. Tabel 4.1 Retensi Karyawan	85
2. Tabel 4.2 Peningkatan kapabilitas Karyawan	86
E. Tabel Perbandingan	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Kerangka Pemikiran Teoritis	28
------------	-----------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Perspektif Keuangan RSUD Pandan Arang Boyolali
Lampiran 2	Perspektif Pelanggan RSUD Pandan Arang Boyolali
Lampiran 3	Perspektif Bisnis Internal RSUD Pandan Arang Boyolali
Lampiran 4	Jumlah Karyawan RSUD Pandan Arang Boyolali
Lampiran 5	Perspektif Keuangan RSUD Kota Semarang
Lampiran 6	Perspektif Pelanggan RSUD Kota Semarang
Lampiran 7	Perspektif Bisnis Internal RSUD Kota Semarang
Lampiran 8	Jumlah Karyawan RSUD Kota Semarang
Lampiran 9	Kuisioner Penelitian